四庫全書

子部

欽定四庫全書

子部

管子卷四五

詳校官中書臣徐志晉

編修臣倉聖脈覆勘

總校官進士臣楊懋珩

校對官中書臣李𣗳

謄録監生臣張恒

管子卷四

唐 房玄齡 注

宙合第十一 古往今來曰宙也所陳之道既通往古又合來今無不苞羅也 外言二

左操五音右執五味 第一舉目 懷繩與準鉤多備規軸減溜大成是唯時德之節 第二舉目 春采生秋采蓏夏處陰冬處陽 第三舉目 大賢之德長明乃哲哲乃明奮乃苓明哲乃大行 第四舉目 毒而無怒怨而無言欲而無謀 第五舉目 大揆度儀

若覺卧若晦明若敎之在堯也（第六舉目）毋訪于佞毋蓄于謟毋育于凶毋監于讒不正廣其荒（第七舉目）不用其區區鳥飛凖繩（第八舉目）讂（火縣反）兊末衡易政利民（第九舉目）毋犯其凶毋迺其求而遠其憂高爲其居危顛莫之救（第十舉目）可淺可深可浮可沈可曲可直可言可默（第十一舉目）天不一時地不一利人不一事可正而視定而履深而迹（第十二舉目）夫天地一險一易若鼓之有榑（宅耕反）擿（丁歷反）擋（丁用反）則擊天地萬物之槖宙合有槖天地（第十三舉目）左操五音

右執五味此言君臣之分也左陽君道右陰臣道故曰君臣之分也君出令佚故立于左君但出令故曰佚凡右爲用事故左佚而右勞臣任力勞故立于右臣則任力故曰勞夫五音不同聲而能調此言君之所出令無妄也五音雖有不同樂師盡能調之喻百度雖各有別君則盡能裁之故所出無妄而無所不順順而令行政成君出令皆順奉之則政成五味不同物而能和此言臣之所任力無妄也五味宰夫能和之百職臣守任之而無妄也而無所不得得而力務財多臣能任職得宜務而財必多也故君出令正其國而無齊其欲民欲既異常隨其欲而教之也一其愛而無獨與是

王臣共發宜一率土周之無所獨與則是發不一毋獨與是也王施而無私則海內來賓矣臣任力同其忠而無爭其利不失其事而無有其名分敬而無妒則夫婦和勉矣君失音則風律必流流謂蕩散流則亂敗臣離味則百姓不養臣離味百職曠故百姓不養也百姓不養則衆散亡君臣各能其分則國寧矣故名之曰不德懷繩與準鉤多備規軸減溜大成是唯時德之節夫繩扶撥以為正準壞險以為平準必壞舊高峻而後以為平也鉤入枉而出直工人用鉤則就枉取直也此言聖君賢佐之制舉也言制以舉賢之

法用鉤也博而不失因以備能而無遺所舉既博則枉直咸盡故無所失雖雞鳴狗盜無所不取皆有所長故能備之國猶是國也民猶是民也桀紂以亂亡湯武以治昌湯之國人亦桀之國人武之國人亦紂之國人桀紂以之亡亂之故也湯武以之昌治之故也章道以教明法以期民之興善也如此湯武之功是也湯武之昌教化明也人之興善亦章明也多備規軸者成軸也規者正圓器軸者轉規大小悉須備故多備方主嚴剛圓主柔和令用規者欲施恩引物也夫成軸之多也其處大也不究其入小也不塞究窮也大軸用大處小用小處因物施宜故有大小也猶迹求履之憲也迹者履之所出善者恩之所生憲法也擬迹而求履法履

法可得施恩而求善心善心可生也夫馬有不適善以恩驅善故無不適也適善備也偃也是以無乏偃輕順貌既皆適善能備以恩為善者輕順人君善既備順何所乏哉則求者無不善也故諭教者取辟焉辟法也取為規矩也天清陽無計量地化生無法崖淯古育字天以陽氣育生萬物物生不可計量地以陰氣化萬物物之生化無有崖畔君之恩法天地之廣厚也所謂是而無非非而無是亦既行恩又須順物當順而是之不得有非當順而非之不得有是也是非有必交來苟信是以有不可先規之是非既有必使二者俱來得以驗之是既信之有矣非則不可掩故先以恩義令悉改也必有不可識慮之然將卒而不戒不可識謂其非謀隱伏意在不測或苞藏

禍心故必有以防慮之如其事將終即必當陰備待之不可戒告於彼也故聖人博聞多見畜道以待物以道待物物無不容也物至而對形曲均存矣對配也物至矣以多少之恩配大小之形如此則均平皆在於恩而無遺失也減盡也溜發也言徧環畢莫不備得故曰減溜大成減溜盡法君既均施以恩故物盡發於善亦既盡善君教不偏減順圓圓之周無不備得也成功之術必有巨獲巨大也功大成大獲必周於德審於時時德之遇事之會也若合符然故曰是唯時德之節德既周時又審二者遇會若合符契則何功而不成也春采生秋采蓏夏處陰冬處陽此言聖人之動靜開闔詘信浧大井

反濡取與之必因於時也時則動不時則靜是以古之士有意而未可陽也故愁其治言含愁而藏之也有意濟世理代之言陰愁而藏之時亂方殷未可明論故曰賢人之處亂世也知道之不可行則沈抑以辟罰靜默以佯免佯取也辟之也猶夏之就清七性反冬之就溫焉可以無及於寒暑之菑矣夏不就清冬不就溫更以寒暑致災終無益也喻賢者不避亂世更招刑讁何榮之可得哉非為畏死而不忠也賢人之避亂世豈畏死而不忠哉但以無益而徒死也夫強言以為僇而功澤不加時非所言必致刑僇既刑僇矣何功澤之加哉進傷為人君嚴之義

臣進而遇傷人君因此益加其嚴酷也退害為人臣者之生退而不遇害而人臣因此轉更偷生也其為不利彌甚不避亂世而遇害則君益其嚴酷臣亦偷生不利彌甚也故退身不舍端修業不息版版牘也以待清明賢者雖復退身終不捨其端操不息修業亦不息其版籍所以俟亂世清明俟風雲以舉翼也故微子不與於紂之難而封於宋以為殷主先祖不滅後世不絕故曰大賢之德長可久可大則賢人之德業明乃哲哲乃明奮乃苓明哲乃大行此言擅美主盛自奮也以琅湯琅音浪湯音瑒凌轢人人之敗也常自此是故聖人著之簡筴傳以告後進曰奮盛

零落也盛而不落者未之有也故有道者不平其稱不滿其量不依其樂不致其度有道者則湯武也所以不平稱滿量依樂致度者所以晦其明爵尊則肅士祿豐則務施功大而不伐業明而不矜夫名實之相怨久矣是故絕而無交有名有實必為人怨其來久所以絕四鄰之好杜賓客之交惡其名實之鬭也惠者知其不可兩守乃取一焉故安而無憂名實不可兩守故但存其一怨從此而息所以安然而無憂也毒而無怒此言止忿速濟沒法也毒者陰為賊害從而怒之彼知其所以行毒怨恨續赴其行毒之法沒而不用令不為怒者所以止此忿速濟斷沒法也怨而無言言不可不慎也

言不周密反傷其身言怨怒但可藏之在心不言之口以泄其恨陰懷他計反被傷身也故曰欲而無謀言謀不可以泄謀泄菑極既欲其事方始圖之無使謀泄泄謀災必至故曰災極夫行忽速遂沒法賊發言輕謀泄菑必及於身故曰毒而無怒怨而無言欲而無謀大揆度儀若覺卧若晦明言人君材質雖不慧但大揆度儀法有疑則問之賢若覺而卧若從晦而視明可以成大也言淵色以自詰也靜默以審慮依賢可用也君有所未悟當淵寂其色以自窮詰靜默其神以審思慮有所不悟依賢以問之故其為可用也仁良既明通於可不利害之理循發蒙也問於仁良其事既明見利害之理則通悟

循而用之其蒙自發明也故曰若覺臥若晦明若敖之在堯也敖堯子丹朱慢而不恭故曰敖敖在堯時雖凡下材但以聖人在上賢人在下位動而履規矩常自禮法竟以改邪為明故實虞朝讓德羣后書曰無若丹朱敖毋訪于佞言毋用佞人也用佞人則私多行毋蓄于謟言毋聽謟聽謟則欺上毋育于凶言毋使暴使暴則傷民毋監于讒言毋聽讒聽讒則失士夫行私欺上傷民失士此四者用所以害君義失正也夫為君上者既失其義正而倚以為名譽為臣者不忠而邪以趨爵禄亂俗敗世以偷安懐樂雖廣其威可

損也故曰不正廣其荒是以古之人阻其路塞其遂守而物修故著之簡筴傳以告後世人曰其為怨也深是以威盡焉不用其區區者虛也人而無良焉故曰虛也凡堅解而不動陼陛而不行其於時必失失則廢而不濟失植之正而不謬不可賢也植而無能不可善也所賢美於聖人者以其與變隨化也淵泉而不盡微約而流施是以德之流潤澤均加于萬物故曰聖人參于天地鳥飛準繩此言大人之義也鳥飛準繩曲以為直大人之義權而合適夫

鳥之飛也必還山集谷不還山則困不集谷則死山與谷之處也不必正直而還山集谷曲則曲矣而名繩焉以爲鳥起于北意南而至于南起于南意北而至于北苟大意得不以小缺爲傷鳥意將集南北亦隨山谷而曲飛苟遂南北之大意不以曲飛小缺爲傷聖人行權亦猶是也苟得合義之大致不以反經小過而爲傷也故聖人美而著之美鳥飛之事著之簡策也曰千里之路不可扶以繩繩直千里路必窮也萬家之都不可平以準平準萬家居必塞也言大人之行不必以先帝常義立之謂賢守常違變道必蹟也故爲上者之論其下也

議欲理也不可以失此術也此術權道謏火縣反遠也充言心也心欲忠末衡言耳目也耳目欲端中正者治之本也耳司聽聽必順聞聞審謂之聰耳之所聞既順且審故謂之聰目司視視必順見見察謂之明目之順視曰明心司慮慮必順言言得謂之知心之所慮既順且得故謂之智聽明以知則博博而不惛所以易政也聽也明也智也三者既博故事無過舉乃得中可制禮作樂易先古政政易民利利乃勸勸則告民既勸勉故可以禮樂告之聽不順不審不聰不審不聰則繆視不察不明不察不明則過慮不得不知不得不知

則昏繆過以昏則憂憂則所以伎苛伎苛所以險政政險民害害乃怨怨則凶故曰讀乞未衡言易政利民也毋犯其凶言中正以蓄慎也毋遏其求言上之敗常貪於金玉馬女而忞愛於粟米貨財也厚藉斂于百姓則萬民懟怨遠其憂言上之亡其國也常遏其樂立優美而外淫于馳騁田獵内縱于美色淫聲下乃解怠惰失百吏皆失其端則煩亂以亡其國家矣高爲其居危顛莫之救此言尊高滿大而好矜人以麗主盛處賢而自

予雄也言君王豪盛處已以賢自許以為英雄予許也故盛必失而雄必敗夫上既主盛處賢以操士民國家煩亂萬民心怨此其必亡也猶自萬仞之山播而入深淵其死而不振也必故曰毋邇其求而遠其憂高為其居危顛莫之救也可淺可深可沈可浮可曲可直可言可默此言指意要功之謂也凡此淺深曲直諸事皆可詳之言之指意要必得此然可以成功天不一時春夏秋冬各有其時地不一利五土十地各有其利人不一事士農工商各有其事是以著業不得不多人之名位不得不殊天時地利猶有不一況於人之所著事業及其

名位豈得不多而殊乎方明者察于事故不官官主也于物而旁通于道方謂法術言法術通明之士察于天地知不可專一故云不主一物功用無方旁通於道也道也者通乎無上詳乎無窮運乎諸生諸物由道而生是故辯于一言察于一治攻于一事者可以曲說而不可以廣舉言寡能之人但辯一言察一理攻一事如此者惟可以示一曲之說未足以廣苞也聖人由此知言之不可兼也故博為之治而計其意知一言不可兼羣言故博為理衆言而復計度所言之意以告喻之也知事之不可兼也故名為之說而況其功又知一事不足以兼衆事故每事皆立名而為之說又恐未明其功故比況而曉告之歲

有春秋冬夏月有上下中旬日有朝暮夜有昏晨半星星半隱半見也辰序各有其司故曰天不一時此以上各舉天時不一半星辰序言其星辰晝隱夜出常見半至於次序有司以為法也山陵岑巖淵泉閎流泉踰濵而不盡濵湊漏之流也薄承濵而不滿泉適而前濵隨而後欲其流不盡至溪谷小既停薄隨至而泄雖承濵而常不滿之流也高下肥磽物有所宜故曰地不一利此以上畧言地利不一也鄉有俗國有法食飲不同味衣服異采世用器械規矩繩凖稱量數度品有所成故曰人不一事此以上舉人之事不一也此各事之儀其詳不可盡也此天地人三者

之儀但略舉之故其詳不盡也可正而視言察美惡審別良苦不可以不審操分不雜故政治不悔定而履言處其位行其路為其事則民守其職而不亂故祿統而好終深而迹言明墨章書道德有常則後世人人修理而不迷故名聲不息夫天地一險一易若鼓之有桴桴當為響擿擋則擊險易猶否泰夫天地不泰應德而至猶鼓之含響應擊而鳴者也言尚有唱之必有和之和之不差因以盡天地之道唱則擊也小則小和大則大和故曰和擊而不差應擊為響象天地應德為否泰也景不為曲物直響不為惡聲美物曲則影

曲聲惡則響惡亦況天道福善禍淫隨事而至也是以聖人明乎物之性者必以其類來也惡聲往則惡響來猶積善餘慶積惡餘殃故君子繩繩乎慎其所先天地萬物之槖也君子知善惡必艰繩繩戒慎先天地以類善天地萬物從而應之則善在先應在後如槖之成物也故曰天地萬物之槖宙合有槖天地宙合之道敎以先天地行善故槖天地也天地苴子餘反萬物故曰萬物之槖苴裹萬物在天地之中故為槖也宙合之意上通於天之上下泉於地之下外出於四海之外合絡天地以為一裹宙合廣積善以通天上入地下迫絡天地為一裹也散之至于無間不可名而山宙合之裹故散其終上能無偷觀猶不可

得其名若山然也是大之無外小之無内故曰有槖天地其義不傳苟非其人道不虚行故其義不可妄傳也一典品之不極一薄然而典品無治也典常也甾合之道専一而能常行則不有窮若乃輕薄不能崇重則此道或幾乎息矣常品之人不能重理也多内則富時出則當而聖人之道貴富以當奚謂當本乎無妄之治運乎無方之事應變不失之謂當變無不至無有應當本錯不敢忿當謂行當以當功當功所以錯而不用者則以變不至也故雖不用物不敢忽怒也故言而名之曰宙合尋古遺言之立名名曰宙合也

樞言第十二 樞者居中以運外動而不窮者也言則慮心而發口變而無主者也其用若樞故曰樞言　外言三

管子曰道之在天者日也日者萬物由之以煦萬象由之以顯功莫大焉故謂之道也其在人者心也心者萬物由之以慮萬理由之以斷云為莫大焉故謂之道故曰有氣則生無氣則死生者以其氣日與心以生成為功而生成以氣為主此言氣者道之用也尤宜重也有名則治無名則亂治者以其名物既生成須立法以治之在於名實相副故實稱其名則治名重其實則亂樞言曰愛之利之益之安之四者道之出四者從道而生故曰道之出也帝王者用之而天

下治矣帝王者審所先所後先民與地則得矣民者君之地君者民之天先此二者則無所不得也先貴與驕則失矣貴而不已則驕驕而不已則亡先此二者則無所不失矣是故先王慎貴在所先所後人主不可以不慎貴不可以不慎民不可以不慎富慎貴在舉賢慎民在置官慎富在務地故人主之卑尊輕重在此三者不可不慎慎三則尊以重忽三則卑以輕國有寶有器有用城郭險阻蓄藏寶也城郭完險阻修則寇盜息蓄藏積民無飢故為寶也聖智器也聖無不通智無遺策二者可操以成事故曰器珠玉末用也珠玉者飢不可食寒不可衣費多而益少故為末用也

先王重其寶器而輕其末用故能爲天下生而不死者二謂寶與器立而不立者四人君雖欲自立而重珠玉則不令得立者四謂喜怒惡欲喜也者怒也者欲也者惡也者天下之敗也而賢者寶之爲善者非善也非善此珠玉也故善無以爲也故先王貴善貴善蓄藏王主積于民無不足霸主積于將戰士卒奮勇衰主積于貴人益其驕亡主積于婦女珠玉速其亡也故先王慎其所積疾之疾之萬物之師也爲之爲之萬物之時也强之强之萬物之指也凡國有三制有制人者有爲人之所制

者有不能制人人亦不能制者何以知其然德盛義尊而不好加名于人加名于人者人亦加之也人衆兵強而不以其國造難生患患難于人者人亦患難之天下有大事而好以其國後讓受蓋也如此者制人者也下人者在人上德不盛義不尊而好加名于人人不衆兵不強而好以其國造難生患恃與國幸名利言恃黨與之國又不為推讓每輒幸其名利也如此者人之所制也陵人者人反陵之息侯伐鄭之比人進亦進人退亦退人勞亦勞人逸亦逸進退勞佚與人相胥胥視也常視人與之俱進退勞佚也如此者不能制

人人亦不能制也愛人甚而不能利也愛甚不利生其怨心憎人甚而不能害也憎甚不害生其賊心故先王貴當愛必利憎必害貴周深密不測則周也周者不出于口不見于色一龍一蛇一則為龍一則為蛇喻人行藏一日五化之謂周行藏五變故曰五化故先王不以一過二以少喻多衆所驚也先王不獨舉不擅功獨舉擅功人之所疾先王不約束不結紐約束則解有束故可得而解結紐則絕有紐故可得而絕故親不在約束結紐相親從心生也先王不貨交貨交則人心有親疏不列地列地則人心有向背以為天下天下不可改也親疏向背是其改也改為分別而

可以鞭箠使也若乃不改而以鞭箠威之則無思不服時也利也出為之也先王有所出為必上得天時下盡地利餘目不明餘耳不聽尚非時利雖目視有餘不用其明耳聽有餘不用其聽也是以能繼天子之容天子之容時利而已官職亦然亦時利也時者得天義者得人義即利也既時且義故能得天與人先王不以勇猛為邊竟則邊竟安邊竟安則鄰國親鄰國親則舉當矣人故相憎也人之心悍故為之法法出于禮禮出于治治禮道也萬物待治禮而後定凡萬物陰陽兩生而參視先王因其參而慎所入所出

以畢為畢畢不可得以尊為尊尊不可得桀紂是也先王之所以最重也得之必生失之必死者何也唯無得之堯舜禹湯文武孝巳斯待以成天下必待以生故先王重之一日不食比歲歉三日不食比歲飢五日不食比歲荒七日不食無國土十日不食無疇類盡死矣先王貴誠信誠信者天下之結也信誠者所以結固天下之心也賢大夫不恃宗至士不恃外權坦坦之利不以功坦坦之備不為用坦坦謂平平非有超而異者故不能立功而成用也故存國家定社稷在卒謀

之間耳聖人用其心沌沌乎博而圜豚豚乎莫得其門一本作沌沌乎博而圜豚豚乎莫得而聞也紛紛乎若亂絲遺遺乎若有從治故曰欲知者知之欲利者利之欲勇者勇之欲貴者貴之彼欲貴我貴之人謂我有禮彼欲勇我勇之人謂我恭彼欲利我利之人謂我仁彼欲知我知之人謂我慜戒之戒之微而異之人心不同其猶面焉令既順欲攉失時無所收動作必思之無令人識之卒來者必備之信之者仁也不可欺者智也既智且仁是謂成人賤固事貴不肖固事賢貴之

所以能成其貴者以其貴而事賤也賢之所以能成其賢者以其賢而事不肖也惡者美之充也卑者尊之充也賤者貴之充也故先王貴之天以時使地以材使人以德使鬼神以祥使禽獸以力使所謂德者先之之謂也故德莫如先應適莫如後先王用一陰二陽者霸盡以陽者王以一陽二陰者削盡以陰者亡量之不以少多稱之不以輕重度之不以短長不審此三者不可舉大事能戒乎能敕乎能隱而伏乎能而稷乎能而麥乎

春不生而夏無得乎衆人之用其心也愛者憎之始也德者怨之本也唯賢者不然先王事以合交德以合人二者不合則無成矣無親矣凡國之亡也以其長者也人之自失也以其所長者也故善游者死于梁池善射者死于中野命屬于食治屬于事無善事而有善治者自古及今未嘗之有也衆勝寡疾勝徐勇勝怯智勝愚善勝惡有義勝無義有天道勝無天道凡此七勝者貴衆用之終身者衆矣人主好佚欲亡其身失其國者殆

其德不足以懷其民者殆明其刑而賤其士者殆諸侯假之威久而不知極已者殆身彌老不知敬其適子者殆蓄藏積陳朽腐不以與人者殆凡人之名三有治也者有恥也者有事也者事之名二正之察之五者而天下治矣名正則治名倚則亂無名則死故先王貴名先王取天下遠者以禮近者以體體禮者所以取天下遠近者所以殊天下之際日益之而患少者惟忠日損之而患多者惟欲多忠少欲智也為人臣者之廣道也為

人臣者非有功勞于國也家富而國貧為人臣者之大罪也為人臣者非有功勞于國也爵尊而主卑為人臣者之大罪也無功勞于國而貴富者其唯尚賢乎衆人之用其心也愛者憎之始也愛盡而憎德者怨之本也德竭而怨生其事親也妻子具則孝衰矣其事君也有好業家室富足則行衰矣爵祿滿則忠衰矣唯賢者不然賢者有始有卒故先王不滿也人主操逆人臣操順先王重榮辱榮辱在為天下無私愛也無私憎也為善者有福為不善者

有禍禍福在爲故先王重爲明賞不費明刑不暴賞罰明則德之至者也故先王貴明天道大而帝王者用愛惡愛惡天下可秘愛惡重閉必固釜鼓滿則人概之人滿則天概之故先王不滿也先王之書心之敬執也而衆人不知也故有事事也毋事亦事也吾畏事不欲爲事吾畏言不欲爲言故行年六十而老吃也

管子卷四

欽定四庫全書

管子卷五

唐　房玄齡　注

八觀第十三　外言四

大城不可以不完郭周不可以外通里域不可以横通(横通謂從旁而通也)閭閈不可以毋闔(闔扉也)宫垣關閉不可以不修故大城不完則亂賊之人謀郭周外通則姦遁踰越者作里域横通則攘奪竊盜者不止閭閈無闔外内交

通則男女無别宫垣不備關閉不固雖有良貨不能守也故形勢不得為非則姦邪之人慤愿禁禦周固形勢不得為非則姦邪之人無從生心而變為慤愿禁罰威嚴則簡慢之人整齊憲令著明則蠻夷之人不敢犯賞慶信必則有功者勸教訓習俗者衆則君民化變而不自知也習俗而善不知善之為善猶入芝蘭之室不知芳之為芳也是故明君在上位刑省罰寡非可刑而不刑非可罪而不罪也明君者閉其門塞其塗弇其迹使民毋由接於淫非之地既閉出非之門又塞生過之塗成罪之迹莫不掩匿如此則自然端直欲

接淫非之地其路無由也是以民之道正行善也若性然故罪罰寡而民以治矣

行其田野視其耕芸計其農事而飢飽之國可以知也其耕之不深芸之不謹地宜不任草田多穢耕者不必肥荒者不必墝以人猥計其野猥衆也以人衆之多少計其野之廣狹也草田多而辟田少者雖不水旱飢國之野也若是而民寡則不足以守其地若是而民衆則國貧民飢以此遇水旱則衆散而不收彼民不足以守者其城不固民飢者

不可以使戰衆散而不收則國為丘墟故曰有地君國而不務耕芸寄生之君也故曰行其田野視其耕芸計其農事而飢飽之國可知也行其山澤觀其桑麻計其六畜之產而貧富之國可知也夫山澤廣大則草木易多也壤地肥饒則桑麻易植也薦子見反草多衍則六畜易繁也薦茂草也莊周曰麋鹿食薦山澤雖廣草木毋禁壤地雖肥桑麻毋數薦草雖多六畜有征征賦閉貨之門也無貨可出若閉門然故曰時貨不遂時貨謂穀帛畜產也

金玉雖多謂之貧國也故曰行其山澤觀其桑麻計其六畜之產而貧富之國可知也

入國邑視宮室觀車馬衣服而侈儉之國可知也夫國城大而田野淺狹者其野不足以養其民城域大而人民寡者其民不足以守其城宮營大而室屋寡者其室不足以實其宮室屋衆而人徒寡者其人不足以處其室囷倉寡而臺榭繁者其藏不足以共其費囷倉所藏不足以供臺榭之費故曰主上無積而宮室美氓家無積而衣服脩氓家

(謂民家也)乘車者飾觀望步行者雜文采本資少而末用多者(本資謂穀帛)侈國之俗也國侈則用費用費則民貧民貧則姦智生姦智生則邪巧作故姦邪之所生生於匱不足匱不足之所生生於侈侈之所生生於毋度故曰審度量節衣服儉財用禁侈泰為國之急也不通於若計者(若計謂審度量以下)不可使用國故曰入國邑視宮室觀車馬衣服而侈儉之國可知也

課凶饑計師役觀臺榭量國費而實虛之國可知也凡

田野萬家之衆可食之地方五十里可以爲足矣萬家以下則就山澤可矣萬家以下其人少可以就山澤逐便利萬家以上則去山澤可矣萬家以上其人多則去山澤就原陸而山澤有禁也彼野悉辟而民無積者國地小而食地淺也田半墾而民有餘食而粟米多者國地大而食地博也國地大而野不辟者君好貨而臣好利者也君臣好貨利則妨農功故其野不辟辟地廣而民不足者上賦重流其藏者也上賦重則人藏流散也故曰粟行於三百里賦重則粟賤故人遠行而糴之或遠人來糴也則國毋一年之積粟行於四

百里則國毋二年之積粟行於五百里則衆有飢色其稼亡三之一者命曰小凶三分常稼而亡其一時有凶災故也故謂小凶小凶三年而大凶比三年不熟故曰大凶也大凶則衆有大遺苞矣時既大凶無復畜積雖相賑濟但苞裹升斗以相遺也什一之師什三毋事則稼亡三之一師法也十一而稅周禮之通法令乃十三而稅無事於售稼亡三之一也稼亡三之一而非有故蓋積也則道有損瘠矣既已亡三之一又無故積則道行之人有毀損羸瘠者也什一之師三年不解非有餘食也則民有鬻子矣既師什一三年而不解此當有餘食而不餘則以遇歲凶故也所以人有鬻子者故曰山林

雖近草木雖美宮室必有度禁發必有時是何也曰大木不可獨伐也大木不可獨舉也大木不可獨運也大木不可加之薄牆之上凡此必資衆力則妨農事故宮室須有度禁發須有時也故曰山林雖廣草木雖美禁發必有時國雖充盈金玉雖多宮室必有度江海雖廣池澤雖博魚鼈雖多罔罟必有正多少小大之正船網不可一財而成也必多財然後成非私草木愛魚鼈也惡廢民於生穀也故曰先王之禁山澤之作者博民於生穀也彼民非穀不食穀非地不生地非民

不動動謂發生穀物民非作力毋以致財天下之所生生於用力天下所以存其生各由用力也用力之所生生於勞身是故主上用財毋已是民用力毋休也財從力生故用財不已則用力不休也故曰臺榭相望者其上下相怨也上怨下不供下怨上多稅民毋餘積者其禁不必止民飢貧則為盜賊故禁不止也衆有遺苞者其戰不必勝戰士飢則力屈故戰不勝道有損瘠者其守不必固損瘠則死期將至故守不固也故令不必行禁不必止戰不必勝守不必固則危亡隨其後矣故曰課凶飢計師役觀臺榭量國費實虛之國可

知也

入州里觀習俗聽民之所以化其上君斯作矣人胥效矣故人莫不化上而治亂之國可知也州里不鬲無限鬲也閭閈不設出入毋時早晏不禁則攘奪竊盜攻擊殘賊之民毋自勝矣自從也既不設備則盜賊無從而勝食谷水巷鑿井谷水巷井則出汲者生其婬放場圃接鄰家子女易得交通樹木茂婬非者易為宮牆毀壞門戶不閉外內交通則男女之別毋自正矣鄉毋長游什長游宗也里毋士舍士謂里尉每里當置舍使尉居焉時無會同鄉里每時當有會同所以結恩好也喪蒸不

聚蒸冬祭名禁罰不嚴則齒長輯睦毋自生矣鄉里長弟當以齒也故昏禮不謹則民不修廉論賢不鄉舉則士不及行貨財行於國則法令毀於官請謁得於上則黨與成於下鄉官毋法制百姓羣徒不從此亡國弒君之所自生也故曰入州里觀習俗聽民之所以化其上者而治亂之國可知也

入朝廷觀左右本求朝之臣謂原本尋求朝之得失論上下之所貴賤者而强弱之國可知也功多為上禄賞為下則積

勞之臣不務盡力戰功曰多謂積勞之臣論其功多則居於衆上及行祿賞翻在衆下故不務盡力也治行為上爵列為下則豪傑材臣不務竭能便辟左右不論功能而有爵祿則百姓疾怨非上賤爵輕祿左右不論能而有爵祿則百姓非但疾怨非上又輕賤爵祿也金玉貨財商賈之人不論志行而有爵祿也不論志行使之在爵祿之位也則上令輕法制毀權重之人不論才能而得尊位則民倍本行而求外勢彼積勞之人不務盡力則兵士不戰矣豪傑材人不務竭能則內治不別矣百姓疾怨非上賤爵輕祿則上毋

以勸衆矣上令輕法制毀則君毋以使臣臣毋以事君矣民倍本行而求外勢則國之情偽竭在敵國矣人既倍本求外則國之情偽盡在於敵矣竭盡也故曰入朝廷觀左右本求朝之臣論上下之所貴賤者而彊弱之國可知也

置法出令臨衆用民計其威嚴寬惠行於其民與不行於其民可知也法虛立而害疏遠謂其立法但能害疏遠而不行親近故曰虛立也令一布而不聽者存不聽者存是令不行賤爵祿而毋功者富無功者富則有功者貧也然則衆必輕令而上位危輕令則有無君之心故上

位危故曰良田不在戰士三年而兵弱良田所以賞戰士不賞則士無戰志故兵弱也賞罰不信五年而破上賣官爵十年而亡倍人倫而禽獸行十年而滅戰不勝弱也地四削入諸侯破也離本國徙都邑亡也有者異姓滅也有其國者異姓之人則宗廟滅也

故曰置法出令臨衆用民計威嚴寬惠而行於其民不行於其民可知也

計敵與量上意察國本觀民產之所有餘不足而存亡之國可知也敵國彊而與國弱諫臣死而諛臣尊私情

行而公法毁然則與國不恃其親謂黨與之國不恃已以為親也而敵國不畏其彊寇敵之國不畏已以為彊也豪傑不安其位而積勞之人不懷其禄悦商販而不務本貨則民偷處而不事積聚豪傑不安其位則良臣出積勞之人不懷其禄則兵士不用民偷處而不事積聚則囷倉空虚如是而君不為變不改常而更化然則攘奪竊盜殘賊進取之人起矣内者廷無良臣豪傑不安其位兵士不用積勞之人不懷其禄故也囷倉空虚民偷處而不事積聚故也而外有彊敵之憂則國居而自毁矣居然自致滅毁

故曰計敵與量上意察國本觀民產之所有餘不足而存亡之國可知也故以此八者觀人主之國而人主毋所匿其情矣

法禁第十四　外言五

法制不議則民不相私（君出法制下不敢議則人奉公不相與為私）刑殺毋赦則民不偷於為善（有過必誅則善惡明故不為苟且之善）爵祿毋假則下不亂其上（爵必有德祿必有功不妄假人則人知君我者必賢德故不亂於上）三者藏於官則為法施於國則成俗其餘不彊而治矣（三者謂法刑爵）

也藏於官謂下不得擅其用如此則法施俗成自斯之外雖不勉彊莫不從理矣君壹置其儀則百官守其法上明陳其制則下皆會其度矣君之置其儀也不一則下之倍法而立私理者必多矣是以人用其私廢上之制而道其所聞既廢上之制故競道其所聞冀遂其私欲故下與官列法而上與君分威國家之危必自此始矣下謂庶人上謂權臣列亦分也昔者聖王之治其民也不然廢上之法制者必負以恥負猶被也廢法制者必被之以恥辱也財厚博惠以私親於民者正經而自正矣臣厚財而作福則正禮經以示之其人自正矣亂國之道

易國之常賜賞恣於已者聖王之禁也賜賞者人君所獨用也臣為君事故須禁之也聖王既沒受之者衰嗣君不德君人而不能知立君之道以為國本則大臣之贅下而射人心者必多矣越職行恩曰贅福下者君之事也今臣為之故曰贅臣之作福所邀射人心必使歸已也君不能審立其法以為下制則百姓之立私理而徑於利者必衆矣徑謂邪行以趣疾也昔者聖王之治人也不貴其人博學也欲其人之和同以聽令也博學而不聽令姦人之雄也泰誓曰紂有臣億萬人亦有億萬之心武王有臣三千而一心故紂以億

萬之心亡武王以一心存故有國之君苟不能同人心一國威齊士義通上之治以為下法則雖有廣地衆民猶不能以為安也君失其道則大臣比權重（與權重以者相比）相舉於國小臣必循利以相就也故舉國之士以為亡黨（為叛亡之黨也）行公道以為私惠（費公以樹私也）進則相推於君退則相譽於民各便其身而忘社稷以廣其居（容受博也）聚徒威羣（畜黨以威衆）上以蔽君下以索民（求人附己）此皆弱君亂國之道也故國之危也擅國權以深索於民者聖王之禁

也其身毋任於上者聖王之禁也進則受祿於君退則藏祿於室毋事治職但力事屬私其所勉力事務者但屬意於私王官私君事去王之官私事則營之君事則去之也非其人而人私行者聖王之禁也臣既非其人故其人但為私行所以禁之也修行則不以親為本簡孝敬也治事則不以官為主邀虛譽也舉毋能進毋功者聖王之禁也交人則以為己賜臣或下交於人恃之以為己之恩賜舉人則以為己勞為國舉賢恃之以為己之功勞仕人則與分其祿者薦人令仕得祿與共分者聖王之禁也交於利通而獲於貧窮臣所與交通者皆貨利末業則農桑

廢故獲於貧窮輕取於其民而重致於其君下取於人輕然不難上致於君偽飾成重削上以附下枉法以求於民者削上威用附下成恩枉君公法求人私悅也聖王之禁也用不稱其人家富於其列其祿甚寡而資財甚多者列業也臣有用少而家業富祿寡而資財多則以枉法取於人故也聖王之禁也拂世以為行非上以為名常反上之法制以成羣於國者拂世非上反違法制以結連朋黨亦所謂姦人之雄也聖王之禁也飾於貧窮而發於勤勞權於貧賤內富而外飾於貧窮內逸而外發於勤勞可以致勢而權於貧窮也身無職事家無常姓列上下之間議言為民者

聖王之禁也姓生也身既無職事家又無常生自列於上下之間其有言議每輒為人以求名譽非純粹之道故聖王禁之也壺士以為亡資修田以為亡本每以壺殘濟士以為亡去之資若趙孟之為又修營田業以為亡去之本也則生之養私不死既有所備須則私養其生雖亡而不死也然後失矯以深與上為市者自恃其備然後君失必矯其有不從則示以去就之形而要之故曰與上為市聖王之禁也審飾小節以示民釣虛譽也時言大事以動上示君以不測也遠交以踰羣假爵以臨朝者遠交四鄰以越羣黨虛假高爵威臨本朝也聖王之禁也卑身雜處不簡倚類隱行辟倚倚依也自隱其行以辟所依也側入迎遠側身而入國挺出而

迎遠遁上而遁民者卑身雜處所以遁上隱行避倚所以遁民聖王之禁也詭俗異禮大言法行大為言譽以為法使人遵行也難其所為而高自錯者錯置也聖王之禁也守委閑居博分以致眾守其委積以閑居博分其財以致眾勤身遂行說人以貨財勤勞其身以遂其行施其貨財以悅於人濟人以買譽濟施人貨財所以買其聲譽其身甚靜而使人求者靜而多財故人求之聖王之禁也行辟而堅言詭而辯術非而博順惡而澤者所順習者惡事善潤飾之令有光澤聖王之禁也以朋黨為友以蔽惡為仁朋黨有惡相為隱蔽用此為仁以數變為智以重斂為忠以

遂忿為勇者聖王之禁也固國之本其身務往於上深附於諸侯者每國自有其本臣無境外之交今雖身務歸於上而心有異託外深附於諸侯聖王之禁也聖王之身治世之時德行必有所是道義必有所明故士莫敢詭俗異禮以自見於國莫敢布惠緩行修上下之交以和親於民從容養民謂之緩行故莫敢超等踰官漁利蘇功以取順其君飾詐以釣君利謂之漁利因少構多謂之蘇功蘇生息也聖王之治民也進則使無由得其所利退則使無由避其所害必使反乎安其位樂其羣務其職榮其名而後

止矣能如上事則止而循常也故踰其官而離其羣者必使有害不能其事而失其職者必使有恥是故聖王之教民也以仁錯之以恥使之修其能致其所成而止故曰絶而定靜而治安而尊舉錯而不變者聖王之道也絶邪僻

重令第十五　外言六

凡君國之重器莫重於令令重則君尊君尊則國安令輕則君卑君卑則國危故安國在乎尊君尊君在乎行令行令在乎嚴罰罰嚴令行則百吏皆恐罰不嚴令不

行則百吏皆喜故明君察於治民之本本莫要於令故曰虧令者死益令者死增益令者殺無赦不行令者死留令者死令當行而故留之不從令者死五者死而無赦惟令是視設令者必不赦此五死也故曰令重而下恐為上者不明令出雖自上而論可與不可者在下不明之君雖曰出令至於可否必與下論而後定如此者臣反制君何令之為夫倍上令以為威則行恣於已以為私百吏奚不喜之有倍公則得成私虧令而喜不亦宜乎且夫令出雖自上而論可與不可者在下是威下繫於民也可否定於下則是威下繫也威下

繫於民而求上之毋危不可得也下彊則上危也令出而留者無罪則是教民不敬也王言如絲其出如綸所謂敬也留者不誅是教不敬令出而不行者毋罪行之者有罪是皆教民不聽也不行無罪行之反誅人之不聽上教之然也令出而論可與不可者在官是威下分也官謂百官可否定於百官則是威下分也益損者毋罪則是教民邪途也益謂增令者損謂虧令者二者不罪人為邪途上教之然也如此則巧佞之人將以此成私為交比周之人將以此阿黨取與貪利之人將以此收貨聚財懦弱之人將以此阿貴事富便辟伐矜

之人將以此買譽成名凡此皆上開其隙則下得緣隙而成姦也故令一出示民邪途五衢五衢謂上之五死也死之則五衢塞生之則五衢開而求上之毋危下之毋亂不可得也五衢開故也菽粟不足末生不禁民必有飢餓之色末生謂以末業爲生者也而工以雕文刻鏤相稺也謂之逆稺驕也人有飢色不息末以殺之反以雕文相驕故謂之逆布帛不足衣服毋度民必有凍寒之傷而女以美衣錦繡綦組相稺也謂之逆萬乘藏兵之國卒不能野戰應敵社稷必有危亡之患而士以毋分後相稺也謂之逆社稷有危人人皆當效死今反

以無分後相驕故謂之逆爵人不論能祿人不論功則士無為行制死節爵不論能故不為行制祿不論功故不為死節也而羣臣必通外請謁取權道行事便辟以貴富諂事便辟以得貴富為榮華以相稱也謂之逆不義富貴志士所以恥反以為榮華而相驕故以為逆朝有經臣國有經俗民有經產經常也何謂朝之經臣察身能而受官不誣於上無能受官謂之誣上謹於法令以治不阿黨撓法從私謂之阿黨竭能盡力而不尚得不貴苟得犯難離患而不辭死致身授命受祿不過其功不以少求多也服位不侈其能不以小居大也不以毋實虛受者

有功勞而後受祿朝之經臣也何謂國之經俗所好惡不違於上從君欲也所貴賤不逆於令遵法制也毋上拂之事拂違也毋下比之說毋侈泰之養節而適也毋踰等之服禮而度也謹於鄉里之行信而悌也而不逆於本朝之事者行君令也國之經俗也何謂民之經產畜長樹藝畜長謂畜產也務時殖穀力農墾草禁止末事者民之經產也故曰朝不貴經臣則便辟得進毋功虛取奸邪得行毋能上通賤經臣則邪臣進國不服經俗則臣下不順而上令難行俗無常故也民不務經產則倉廩

空虛財用不足輕本務故也便辟得進毋功虛取姦邪得行毋能上通則大臣不和小人好事臣下不順上令難行則應難不捷人心不一倉廩空虛財用不足則國毋以固守人飢則逃三者見一焉則敵國制之矣見一而制況兼有乎故國不虛重兵不虛勝民不虛用令不虛行凡國之重也必待兵之勝也而國乃重凡兵之勝也必待民之用也而兵乃勝凡民之用也必待令之行也而民乃用凡令之行也必待近者之勝也而令乃行先勝服近習令乃得行故禁不勝於親

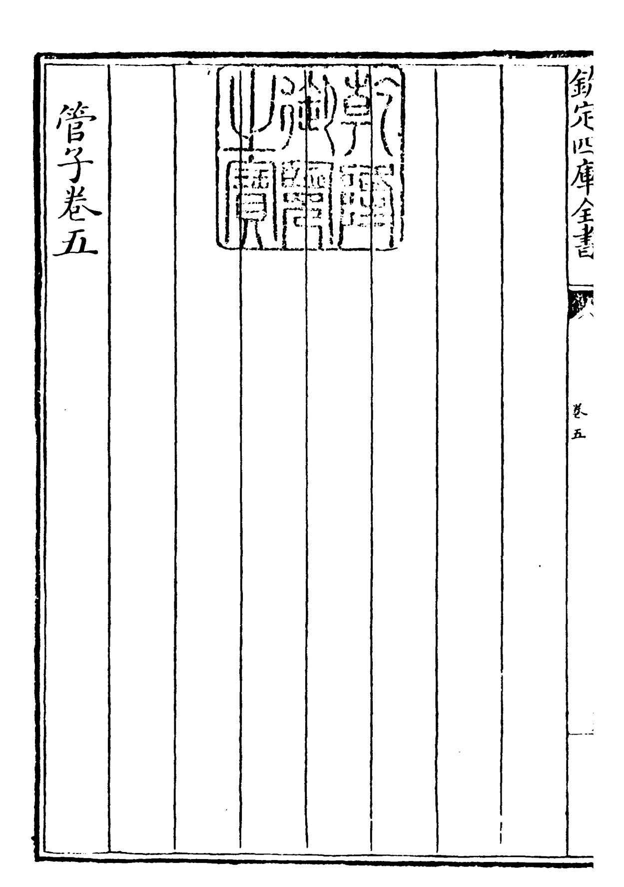
貴罰不行於便辟法禁不誅於嚴重而害於疏遠慶賞不施於卑賤二三而求令之必行不可得也能不通於官受禄賞不當於功號令逆於民心動靜詭於時變有功不必賞有罪不必誅令焉不必行禁焉不必止在上位無以使下而求民之必用不可得也將帥不嚴威民心不專一陳士不死制卒士不輕敵而求兵之必勝不可得也內守不能完外攻不能服野戰不能制敵侵伐不能威四鄰而求國之重不可得也德不加於弱小威

不信於強大征伐不能服天下而求霸諸侯不可得也威有與兩立（下亦有立威者）兵有與分爭（征伐有自諸侯出）德不能懷遠國令不能一諸侯而求王天下不可得也地大國富人衆兵彊此霸王之本也然而與危亡為鄰矣天道之數人心之變（所以與危亡為鄰則以天道數終人心變易故也）天道之數至則反（終於下者則反於上）盛則衰（日中則昃月盈則蝕）人心之變有餘則驕（不足者必謙）驕則緩怠夫驕者驕諸侯驕諸侯者諸侯失於外（天子驕則諸侯叛）緩怠者民亂於內（緩怠必輕於治故民亂）諸侯失於外

民亂於內天道也驕怠者必失外亂內此天之道此危亡之時也若夫地雖大而不并兼不攘奪人雖衆不緩怠不傲下國雖富不侈泰不縱欲兵雖強不輕侮諸侯動衆用兵必為天下政理此正天下之本而霸王之主也凡先王治國之器三攻而毀之者六明王能勝其攻故不益於三者而自有國正天下明王雖勝攻於三器亦不加益即勝能自有其國兼正天下亂王不能勝其攻故亦不損於三者而自有天下而亡亂王既不能勝攻三器自毀更不滅此三者縱有天下之大而遂滅亡也三器者何也曰號令也

斧鉞也祿賞也六攻者何也曰親也貴也貨也色也巧佞也玩好也三器之用何也曰非號令毋以使下非斧鉞毋以威衆非祿賞毋以勸民六攻之敗何也言六攻能敗三器者謂何也曰雖不聽而可以得存者謂親貴也雖犯禁而可以得免者謂貨色也雖毋功而可以得富者謂巧佞玩好也凡國有不聽而可以得存者則號令不足以使下有犯禁而可以得免者則斧鉞不足以威衆有毋功而可以得富者則祿賞不足以勸民號令不足以使下斧鉞不足以威衆

祿賞不足以勸民若此則民毋為自用既有罪不誅有功不賞故人不自用其力也民毋為自用則戰不勝戰不勝而守不固守不固則敵國制之矣然則先王將若之何曰不為六者變更於號令不為六者疑錯於斧鉞不為六者益損於祿賞若此則遠近一心遠近一心則衆寡同力衆寡同力則戰可以必勝而守可以必固非以并兼攘奪也以為天下政治也此正天下之道也



管子卷五

欽定四庫全書

子部

管子卷六 七六

詳校官中書臣徐志晉

編修臣倉聖脈覆勘

總校官進士臣楊懋珩

校對官中書臣李㸁

謄録監生臣張恒

管子卷六

唐 房玄齡 注

法法第十六 外言七

不法法則事毋常不設法以法下故事無常法不法則令不行雖復設法不得法之宜故令不行令而不行則令不法也法而不行則修令者不審也法既得宜而猶不行則以修令者未審之故也審而不行則賞罰輕也修令者既審而猶不行則以上輕於賞罰也重而不行則賞罰不信也賞罰

既重而猶不行則以信而不行則不以身先之也賞罰既雖賞罰而不信也而猶不行則以身不先自行其法也故曰禁勝於身身從禁也則令行於民矣

聞賢而不舉殆聞賢不舉不若不聞所以有殆聞善而不索殆見能而不使殆親人而不固殆同謀而離殆危人而不能殆危人不能不廢人而復起殆既廢更起或若不危發其宿嫌可而不為殆可為而不為多生後悔足而不施殆足而不施怨疾必生幾而不密殆幾事不密則害成

人主不周密則正言直行之士危所謂君不密則失臣正言直行之士危則人主孤而毋內策謀毋自入也人主孤而毋內則人

臣黨而成羣（君子道消則小人道長也）使人主孤而毋內人臣黨而成羣者此非人臣之罪也人主之過也（君不密之過）民毋重罪過不大也（有大過然後有重罪）民毋大過上毋赦也（不赦則懼而修德）上赦小過則民多重罪積之所生也（所謂積小以成高大）故曰赦出則民不敬（有罪不誅則安用敬）惠行則過日益（恃恩不恭非過而何）惠赦加於民而囹圄雖實殺戮雖繁姦不勝矣（造姦以待赦也）故曰邪莫如蚤禁之（無使滋蔓蔓難圖也）赦過遺善則民不勵（善即惠也）有過不赦有善不遺勵民之道於此乎用之矣故曰明君

者事斷者也君有三欲於民三欲不節則上位危三欲者何也一曰求二曰禁三曰令求必欲得禁必欲止令必欲行求多者其得寡無厭則難供故其得寡禁多者其止寡法令滋章盜賊多有令多者其行寡再三則瀆故其行寡求而不得則威日損禁而不止則刑罰侮愈禁愈犯非侮而何令而不行則下凌上不稟其命非凌而何故未有能多求而多得者也未有能多禁而多止者也未有能多令而多行者也故曰上苛則下不聽下不聽而彊以刑罰則為人上者衆謀矣為

人上而衆謀之雖欲毋危不可得也號令已出又易之禮義已行又止之度量已制又遷之刑罰已錯又移之如是則慶賞雖重民不勸也殺戮雖繁民不畏也故曰上無固植植志下有疑心國無常經民力必竭數也數理也國無常經人力必竭而曰不竭者此非理之言也明君在上位民毋敢立私議自貴者立私議者必自恃為貴也國毋怪嚴毋雜俗毋異禮士毋私議國不作奇怪則嚴肅而無雜俗有常禮士皆公議倨傲易令錯儀畫制作議者盡誅易令謂變令錯儀謂別置儀畫制謂更畫制凡此盡以法誅之故彊者折銳者挫

堅者破引之以繩墨繩之以誅僇故萬民之心皆服而從上推之而往引之而來彼下有立其私議自貴分爭而退者則令自此不行矣立議分爭退而不誅從此之後令不復行故曰私議立則主道畀矣況主倨傲易令錯儀畫制變易風俗詭服殊說猶立立私說尚能卑主況其倨傲易風俗而猶有立者乎上不行君令下不合於鄉里變更自為易國之成俗者命之曰不牧之民於上不行君令於下不合鄉里但率意自為易國之俗故曰不牧之民言其不可養也不牧之民繩之外也繩之外誅使賢者食於能鬬士食於功

賢者食於能則上尊而民從鬬士食於功則卒輕患而傲敵上尊而民從卒輕患而傲敵二者設於國則天下治而主安矣

凡赦者小利而大害者也苟悦衆心故曰小利人則習而易犯法故曰大害也故久而不勝其禍犯法漸廣轉欲危君故曰不勝其禍毋赦者小害而大利者也人初不悦故曰小害創而修德故曰大利也故久而不勝其福家正而天下定則太平可致故曰不勝其福也故赦者犇馬之委轡必致覆佚也毋赦者痤疽之礦石也疾可瘳也爵不尊禄不重者不與圖難

犯危以其道為未可以求之也以其道未可求故不與尊爵重禄既與之尊爵重禄則可與之圖難犯危也是故先王制軒冕所以著貴賤不求其美設爵禄所以守其服不求其觀也使君子食於道小人食於力君子食於道則上尊而民順小人食於力則財厚而養足上尊而民順財厚而養足四者備體則胥足上尊時而王不難矣胥相也文有三侑侑寬也武毋一赦惠者多赦者也先易而後難久而不勝其禍法者先難而後易久而不勝其福故惠者民之仇讎也惠者生其禍故為仇

雖也法者民之父母也法者生其福故為父母也太上以制制度其次失而能追之能追悔也雖有過亦不甚矣明君制宗廟足以設賓祀不求其美為宮室臺榭足以避燥濕寒暑不求其大為雕文刻鏤足以辨貴賤不求其觀故農夫不失其時百工不失其功商無廢利民無游日無闗閑之日財無砥墆墆久積也故曰儉其道乎

令未布而民或為之而賞從之則是上妄予也未布而為所謂先時者也當刑而賞故曰妄與也上妄予則功臣怨功臣怨而愚民操

事於妄作愚民操事於妄作則大亂之本也令未布而罰及之所謂不令而罰則是上妄誅也上妄誅則民輕生民輕生則暴人興輕生故為暴亂曹黨起而亂賊作矣令已布而賞不從則是使民不勸勉不行制不死節民不勸勉不行制不死節則戰不勝而守不固戰不勝而守不固則國不安矣令已布而罰不及則是教民不聽民不聽則彊者立彊者立則主位危矣故曰憲律制度必法道號令必著明賞罰必信密此正民之經也凡大國之君尊小

國之君卑大國之君所以尊者何也曰爲之用者衆也
小國之君所以卑者何也曰爲之用者寡也然而爲之
用者衆則尊爲之用者寡則卑則人主安能不欲民之
衆爲巳用也使民衆爲巳用柰何曰法立令行則民之
用者衆矣法不立令不行則民之用者寡矣故法之所
立令之所行者多而所廢者寡則民不誹議民不誹議
則聽從矣法之所立令之所行與其所廢者鈞則國毋
常經國毋常經則民妄行矣法之所立令之所行者寡

而所廢者多則民不聽民不聽則暴人起而姦邪作矣計上之所以愛民者為用之愛之也為愛民之故不難毁法虧令則是失所謂愛民矣夫以愛民用民則民之不用明矣夫用人者當以法令以愛人廢法而用之則人不可用也夫至用民者殺之危之勞之苦之飢之渴之用民者將致之此極也而民毋可與慮害已者至善也夫善用人者必以法其不從法甚者危殺之其次勞苦飢渴之將欲用之必致此極則姦者不敢為非善者悦而從命欲求可與謀害已者其可得哉明王在上道法行於國民皆舍所好而行所惡所好者私欲也所惡者公義也故善用

民者軒冕不下儗而斧鉞不上因不以下有私寵妄以軒冕有所許儗不因上有私慽妄以斧鉞有所誅戮也如是則賢者勸而暴人止賢者勸而暴人止則功名立其後矣蹈白刃受矢石入水火以聽上令上令盡行禁盡止引而使之民不敢轉其力轉猶避也推而戰之民不敢愛其死不敢轉其力然後有功不敢愛其死然後無敵進無敵退有功是以三軍之衆皆得保其首領父母妻子完安於內故民未嘗可與慮始而可與樂成功是故仁者知者有道者不與大慮始大猶衆也

國無以小與不幸而削亡者必主與大臣之德行失於身也官職法制政教失於國也諸侯之謀慮失於外也故地削而國危矣言國無以小與不幸而削亡者國無其削亡也則以臣主有失故也以大與幸而有功名者必主與大臣之德行得於身也官職法制政教得於國也諸侯之謀慮得於外也然後功立而名成言國無以大與幸而有功名者其然則國有功名也則以臣主有得故也何可無道人何可無求得道而導之得賢而使之將有所大期於興利除害期於興利除害莫急於身而君獨

甚傷也必先令之失（先身無害而有利然後可以及物令君獨立無與則是有害故甚可傷所以然者則由先令之失也）人主失令而蔽（失令則為下所蔽塞也）已蔽而刦已刦而弑凡人君之所以為君者勢也故人君失勢則臣制之矣勢在下則君制於臣矣勢在上則臣制於君矣故君臣之易位勢在下也在臣期年臣雖不忠君不能奪也（臣得勢期年君雖知其不忠而不能奪無如之何也）在子期年子雖不孝父不能服也（亦無如之何）故春秋之記（春秋即周公之凡例而諸侯之國史也）臣有弑其君子有弑其父者矣故曰堂上遠於百里堂

下遠於千里門廷遠於萬里今步者一日百里之情通矣堂上有事十日而君不聞其事適在堂上耳而君遂十日不聞此所謂遠於百里也步者十日千里之情通矣堂下有事一月而君不聞此所謂遠於千里也步者百日萬里之情通矣門廷有事期年而君不聞此所謂遠於萬里也故請入而不出謂之滅臣有請告既入而不出此則左右不為通於下其事遂消滅也出而不入謂之絶其事既出而不入此則左右不為通於上其事遂斷絶也入而不至謂之侵其事既入不得至於君此則左右侵君事故也出而道止謂之壅其事既出中道

而止此則左右壅君事故也滅絕侵壅之君者非杜其門而守其戶也為政之有所不行也政之不行自致侵壅非由杜門守戶也故曰令重於寶社稷先於親戚法重於民威權貴於爵祿故不為重寶輕號令不為親戚後社稷不為愛民枉法律不為爵祿分威權故曰勢非所以予人也凡此上事其勢不當與人故君專之

政者正也正也者所以正定萬物之命也萬物之命由正而定是故聖人精德立中以生正德精而不過其正自生也明正以治國故正者所以止過而逮不及也正者中立故過者令止之不及者令逮之過與

不及也皆非正也（正在於中立）非正則傷國一也（過猶不及故傷國一也）勇而不義傷兵（不及於勇故傷兵也）仁而不法傷正（不及於仁故傷正）故軍之敗也生於不義（不義則失宜故軍敗）法之侵也生而不正（不正則入邪故法侵也）故言有辨而非務者（言辯而浮誕則非要務也）行有難而非善者（行難而詭怪故非正善也）故言必中務不苟為辯行必思善不苟為難規矩者方圜之正也雖有巧目利手不如拙規矩之正方圜也故巧者能生規矩不能廢規矩而正方圜雖聖人能生法不能廢法而治國故雖有明智

高行倍法而治是廢規矩而正方圜也一曰管氏稱古言故曰一曰凡人君之德行威嚴非獨能盡賢於人也人君之德行雖當威嚴既不能事事盡賢亦須納賢而自輔故曰能自得師者王曰人君也故從而貴之不敢論其德行之高卑人曰此人君也謂其道備德成不察其是非即從而貴之豈敢更論其高卑乎有故為其殺生急於司命也乘人君之勢怒則伏尸流血喜則軒冕塞路故急於司命也富人貧人使人相畜也人君富人亦可貧人亦可使以富畜貧亦可貴人賤人使人相臣也貴人亦可賤人亦可人主使人以貴臣賤亦可操此六者以畜其臣六者謂生殺富貴貧賤人臣亦望此六者以

事其君（人臣事君亦望操此六者以臨下）君臣之會六者謂之謀（君臣所以相合皆欲操此六者）六者在臣期年臣不忠君不能奪在子期年子不孝父不能奪故春秋之記臣有弒其君子有弒其父者得此六者而君父不智也（今臣子得此六者是父君之不智也）六者在臣則主蔽矣主蔽者失其令也故曰令入而不出謂之蔽令出而不入謂之壅令出而不行謂之牽（牽於左右）令入而不至謂之瑕（君臣相間故曰瑕）牽瑕蔽壅之事君者非敢杜其門而守其戶也為令之有所不行也此其所以然

者由賢人不至而忠臣不用也故人主不可以不慎其令令者人主之大寶也一曰賢人不至謂之蔽忠臣不用謂之塞令而不行謂之障禁而不止謂之逆蔽塞障逆之君者不敢杜其門而守其戶也為賢者之不至令之不行也凡民從上也不從口之所言從情之所好者也上好勇則民輕死上好仁則民輕財故上之所好民必甚焉是故明君知民之必以上為心也故置法以自治立儀以自正也故上不行則民不從彼民不服法死

制則國必亂矣是以有道之君行法修制先民服也服行也先自行法以率人凡論人有要論人才行各有綱要務物之人無大士焉大士不務謙而接物彼矜者滿也滿者虛也所謂滿招損者也滿虛在物在物為制也既滿而虛則制之在物矜者細之屬也自矜者小人之類凡論人而遠古者無高士焉高士必順考古道也既不知古而易其功者無智士焉智士必知古而謹功也德行成於身而遠古卑人也事無資遇事而簡其業者愚士也德行雖曰成而乃遠古卑人則是事無資稟若遇有道之時其業必見簡棄如此者可謂愚士釣名之人無賢士焉賢士必修

實而成名釣利之君無王主焉王主必度義而取利賢人之行其身也忘其有名也王主之行其道也忘其成功也賢人之行王主之道其所不能已也不能已而後動明君公國一民以聽於世賢明之君必公誠於國以一其民人之心忠臣直進以論其能忠臣必直道而求進明君不以祿爵私所愛唯賢是與忠臣不誣能以干爵祿量能而受祿也君不私國臣不誣能行此道者雖未大治正民之經也治雖未大足成正民之經今以誣能之臣事私國之君而能濟功名者古今無之誣能之人易知也誣能之人功名所以不濟易可

知起下文也臣度之先王者臣管氏自稱舜之有天下也禹為司空契為司徒臯陶為李古治獄之官作此李官后稷為田此四士者天下之賢人也猶尚精一德謂各精一事也以事其君今誣能之人服事任官皆兼四賢之能自此觀之功名之不立亦易知也結上文也故列尊禄重無以不受也德不足以與其位也勢利官大無以不從也直以勢利官大故每舉必從之以此事君此所謂誣能篡利之臣者也世無公國之君則無直進之士無論能之主則無成功之臣昔者三代之相授也安得

二天下而殺之三代無能授於有能桀紂失之湯武得之今之天下即古之天下豈有二天下而行其刑殺哉貧民傷財莫大於兵危國憂主莫速於兵此四患者明矣古今莫之能廢也兵當廢而不廢則古今惑也兵有四患則當廢也五材並用則不當廢廢與之理難明故惑也此二者不廢而欲廢之則亦惑也二者謂廢與不廢既不廢矣又欲廢之則亦惑也此二者傷國一也廢之則寇來無以禦固傷國不廢則費財憂主亦傷國也故曰一也黄帝唐虞帝之隆也資有天下制在一人資用也率土之濱莫非王臣故曰制在一人當此之時也兵不廢今德不及三帝天下不順三帝之時天下皆服不須

用兵而求廢兵不亦難乎故明君知所擅知所患國治而民務積此所謂擅也擅專也君之所專為在於為家治民務積聚也動與靜此所患也動靜失宜則患生也是故明君審其所擅以備其所患也猛毅之君不免於外難懦弱之君不免於内亂猛毅之君者輕誅輕誅之流道正者不安輕誅則乖正故道正之士不安道正者不安則材能之臣去亡矣彼智者知吾情偽為敵謀我則外難自是至矣智者即道正之士從此亡之敵國既知我情必為敵謀我所以外難至也故曰猛毅之君不免於外難懦弱之君者重誅難為誅罰

重誅之過行邪者不革行邪者久而不革則羣臣比周羣臣比周則蔽美揚惡蔽君美揚君惡蔽美揚惡則内亂自是起故曰懦弱之君不免於内亂明君不為親戚危其社稷社稷戚於親不為君欲變其令令尊於君不為重寳分其威威貴於寳不為愛民虧其法法愛於民

兵法第十七　外言八

明一者皇察道者帝通德者王一者氣質未分至一者也德者道由以成者也謀得兵勝者霸所謀必得用兵必勝故霸故夫夫皇帝王道隨世立名者也其實則一也

兵雖非備道至德也然而所以輔王成霸兵者不祥之器不得已而用之故於道則未備於德則未至然用之上可以輔王下可以成霸今代之用兵者不然不知兵權者也權者所以知輕重既不知兵權則失輕重之節故舉兵之日而境内貧行師十萬日費千金戰不必勝勝則多死雖令得勝死者已多得地而國敗雖復得地既貧且死所以國敗此四者用兵之禍者也四者謂内貧不勝多死國敗也四禍其國而無不危矣一舉兵而國四禍則何為而不危矣大度之書曰謂大陳法度之書舉兵之日而境内不貧戰而必勝勝而不死得地而國不敗為此四者若何四者謂不貧得勝不死不敗也

舉兵之日而境内不貧者計數得也戰而必勝者法度審也勝而不死者教器備利而敵不敢校也得地而國不敗者因其民也因其利則號制有發也號令制度因彼而發教器備利則有制也有制則能備利法度審則有守也有所守則法度審也計數得則有明也有明則計數得治衆有數自治其軍有數存焉勝敵有理勝於敵國有理存焉察數而知理審器而識勝器備利則敵可勝也明理而勝敵勝敵者在於明理也定宗廟寇寧則宗廟定遂男女人安則男女遂官四分既定且寧則四分官以守之則可以定威德制法儀出號令然後

可以一衆治民兵無主則不蚤知敵兵無主則人懐苟且故不能知敵野無吏則無蓄積野無田吏則人惰本業故無蓄積官無常則下怨上官無常則徵賦不節故下怨上器械不巧則朝無定器械不巧則寇敵見淩故朝無定賞罰不明則民輕其產賞罰不明則人無聊生故輕其產故曰早知敵則獨行有蓄積則久而不匱器械巧則伐而不費賞罰明則勇士勸也三官不繆五教不亂九章著明則危危而無害窮窮而無難危危窮窮皆重有其事故能致遠以數縱強以制有數則遠可致有制則強可縱三官一曰鼓鼓所以任也任猶載也謂令

之假裝也所以起也所以進也二曰金金所以坐也所以退也所以免也三曰旗旗所以立兵也所以利兵也所以偃兵也此之謂三官有三令而兵法治也五教一曰教其目以形色之旗五色之旗各有所當若春尚青夏尚赤之類二曰教其身以號令之數謂坐起之數三曰教其足以進退之度四曰教其手以長短之利長兵短兵各有所利遠用長近用短也五曰教其心以賞罰之誠貪賞畏罰士乃自厲五教各習而士負以勇矣負恃也恃其便習而勇也九章一曰舉日章則晝行二曰舉月章則夜行三

曰舉龍章則行水四曰舉虎章則行林五曰舉烏章則行陂六曰舉蛇章則行澤七曰舉鵲章則行陸八曰舉狼章則行山九曰舉韠章則載食而駕韠韜也謂韜其章而舉之則載其所食而駕行矣九章既定而動靜不過三官五教九章始乎無端卒乎無窮無端無窮皆出敵不意彼不能測知也始乎無端者道也卒乎無窮者德也道不可量德不可數也故不可量則衆强不能圖不可數則偽詐不敢嚮兩者備施則動靜有功徑乎不知徑謂卒然直指故敵不知發乎不意徑乎不知故莫

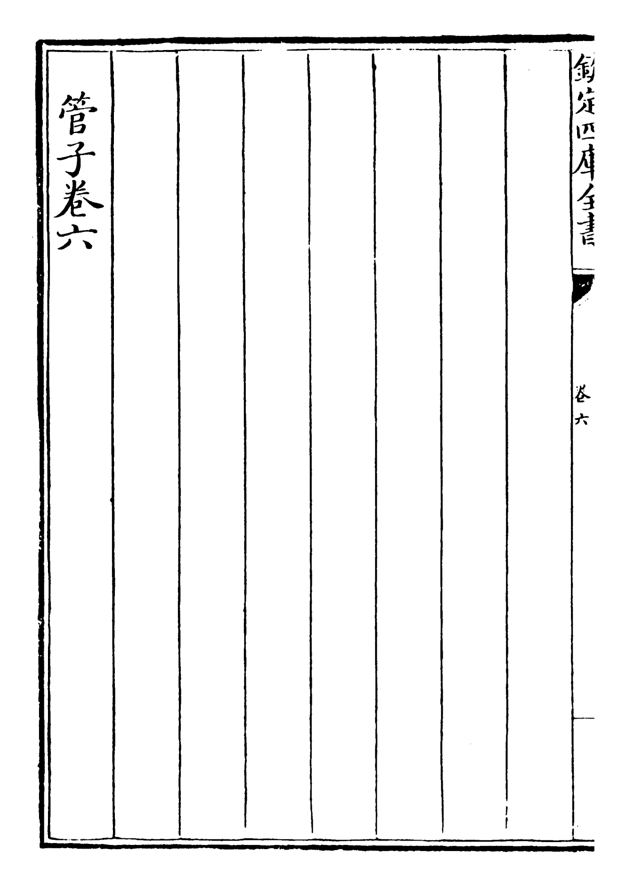
之能禦也發乎不意故莫之能應也故全勝而無害因便而教准利而行教無常教既因便故無常也行無常行既准利故亦無常也兩者備施動乃有功兩者謂教與行器成教施追亡逐遁若飄風擊刺若雷電絶地不守謂孤絶之地無險固可恃故不守恃固不拔拔恃固之守必多費而無功也中處而無敵令行而不留用兵之道常能處可否之中則彼遠避而不能敵有令必行而不留也器成教施散之無方聚之不可計教器備利進退若雷電而無所疑匱匱竭也一氣專定則傍通而不疑精一其氣專而且定故不疑厲士利械則涉難而

不匱士既厲械之利故不匱進無所疑退無所匱敵乃為用既無疑匱敵乃服從而為己用凌山阬不待鉤梯習山故也歷水谷不須舟檝習水故也歷謂遠歷而渡徑於絕地攻於恃固獨出獨入而莫之能止見其隟故寶不獨入故莫之能止俘厥寶玉必選精勇與俱故曰不獨入也寶不獨見與精勇俱見之故莫之能斂寶玉所以禮神使無水旱之災故取之不嫌也無名之至盡其取寶玉也潛伏不名至能盡獲而不匱也盡而不意故不能疑神既盡寶玉皆非彼所意故不能疑度謂之為神畜之以道則民和養之以德則民合和合故能諧諧故能輯諧輯以悉莫之能傷我之軍士

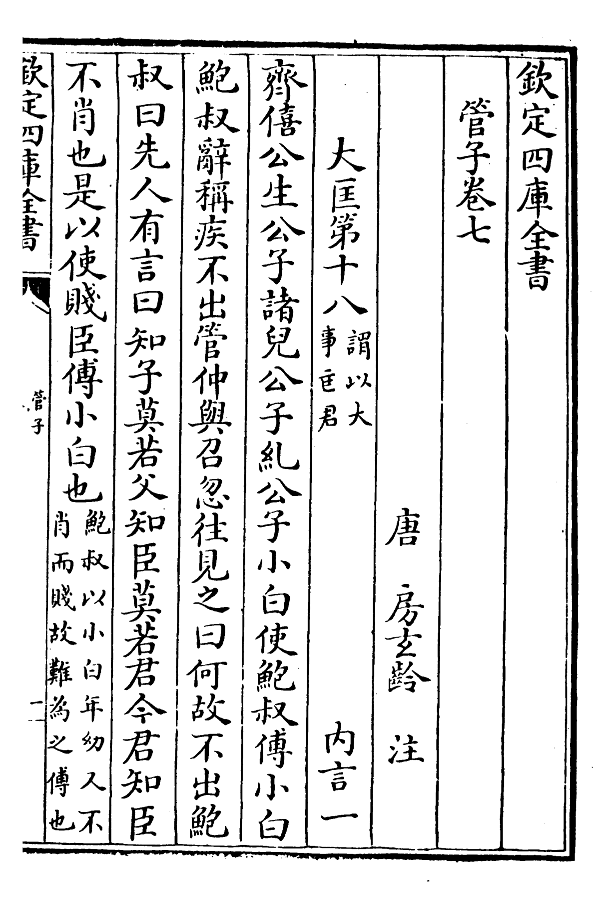
悉以諧輯故敵不能傷也定一至行二要縱三權施四教發五機設六行論七數守八應審九器章十號自一至以下管氏不言其數無得而知也故能全勝大勝全勝謂全我而勝彼大勝謂遍服諸國無守也故能守勝無守謂不守一數故能常守其勝也數戰則士罷數勝則君驕夫以驕君使罷民則國安得無危故至善不戰服之以德其次一之雖勝不勝破大勝強一之至也不以勝為勝故能破大勝強也亂之不以變亂敵不設計變也乘之不以詭乘敵不以詭計勝之不以詐勝敵不以詐謀一之實也凡此皆至一之實也近則用實遠則施號謂十號力不可量

強不可度氣不可極德不可測一之原也原本也凡此皆我守其一彼不能知衆若時雨寡若飄風一之終也用衆貴詳審故若時雨之漸用寡貴機速故若飄風之卒至皆以一為本故能終致此道利適器之至也兵刃利而適若其器得宜之至用敵教之盡也士卒用命而適者則教練之盡不能致器者不能利適不能盡教者不能用敵器既不利教又不盡敵則不服豈能用之哉不能用敵者窮既不能用敵敵則反侵故窮也不能致器者困既不能致器則無以應敵故困也遠用兵則可以必勝兵遠用所以絕其反顧之心故必勝出入異塗則傷其敵出入異塗或有所傷也有迷而失道故為敵所傷也深入危之則士自

修深入敵國其處又危所謂置之死地故士自修以求生也士自修則同心同力善者之為兵也使敵若據虛居常畏懼若搏景擊無所獲無設無形焉無不可以成也無策可以設無形可以尋所向皆無故不可以成功也無形無為焉無不可以化也無形可以覩無計可以為所在皆無故不可以變化也此之謂道矣無形迹可尋詰者道之謂若亡而存若後而先威不足以命之善用兵者體道以為變化者也故若亡者而乃存若後者而乃先令以威武命之去之遠矣



管子卷六



管子卷七

唐 房玄齡 注

大匡第十八 謂以大事臣君 内言一

齊僖公生公子諸兒公子糾公子小白使鮑叔傅小白鮑叔辭稱疾不出管仲與召忽往見之曰何故不出鮑叔曰先人有言曰知子莫若父知臣莫若君今君知臣不肖也是以使賤臣傅小白也鮑叔以小白年幼又不肖而賤故難為之傅也

賊臣知棄矣召忽曰子固辭無出吾權任子以死亡必免子（任保也君若有疑我當保子以疾困至於死亡此可以免子之身）鮑叔曰子如是何不免之有乎（言必免也）管仲曰不可（以召忽言非）持社稷宗廟者不讓事不廣閒（社稷宗廟至重故不可讓難事而廣求閒安）將有國者未可知也（於三公子未可的知其人）子其出乎召忽曰不可吾三人者之於齊國也譬之猶鼎之有足也去一焉則必不立矣（言三人不可異其出處）吾觀小白必不為後矣管仲曰不然也夫國人憎惡糺之母以及糺之身而憐小白之無母也諸

兒長而賊事未可知也夫所以定齊國者非此二公子者將無已也二公子謂諸兒子糾言二子既不能定齊國而又不立小白即是將更無所用謂小白必得立矣小白之為人無小智惕而有大慮言雖無小智能惕懼而有大慮非夷吾莫容小白小白既無小智必乖迕於俗人故非夷吾莫能容天不幸降禍加殃于齊糾雖得立事將不濟非子定社稷其將誰也糾既不濟次在小白輔小白而定社稷者非子而誰子謂召忽召忽曰百歲之後吾君卜世犯吾君命而廢吾所立奪吾糾也雖得天下吾不生也吾君卜世謂僖公之子小白等也君命謂僖公之命使立子糾令而奪焉我當致死兄

與我齊國之政也受君令而不改奉所立而不濟是吾義也召忽稱管仲為兄與我齊國之政謂使知政也今受君令而立子糺不改其所奉更有所立不濟而死是為臣之義也管仲曰夷吾之為君臣也言已立君臣之義與召忽異將承君命奉社稷以持宗廟豈死一糺哉言當為宗廟社稷致死不死於一糺夷吾之所死者社稷破宗廟滅祭祀絶則夷吾死之非此三者則夷吾生夷吾生則齊國利夷吾死則齊國不利鮑叔曰然則奈何管子曰子出奉令則可子出奉令則小白有所依故曰可鮑叔許諾乃出奉令遂傅小白鮑叔謂管仲

曰何行 問其事君當何所行 管仲曰為人臣者不盡力於君則不親信 不為君親信 不親信則言不聽言不聽則社稷不定夫事君者無二心 此事君之所行 鮑叔許諾僖公之母弟夷仲年生公孫無知有寵於僖公衣服禮秩如適 言無知之寵與適子同 僖公卒以諸兒長得為君是為襄公襄公立後絀無知無知怒公令連稱管至父戍葵丘曰瓜時而往及瓜時而來期戍公問不至請代不許故二人因公孫無知以作亂魯桓公夫人文姜齊女也公將如齊與夫人皆行

公謂桓公申俞諫曰不可申俞魯大夫也女有家男有室女有夫之家男有妻之室無相瀆也謂之有禮公不聽遂以文姜會齊侯於濼文姜通於齊侯桓公聞責文姜文姜告齊侯齊侯怒饗公使公子彭生乘魯侯脅之乘謂扶公升車拉其脅而殺之公薨於車豎曼曰豎曼齊大夫也賢者死忠以振疑百姓寓焉振救也賢者死於忠義以救當時之疑故百姓有所託焉寓寄託也智者究理而長慮身得免焉智者既盡理而謀慮又長故免於危亡今彭生二於君不以正道輔君而從之於昏故曰二無盡言而諛行以戲我君使我君失親戚之禮命無盡言謂不忠

諫襄公通其妹故曰失親戚之禮命又力成吾君之禍以搆二國之怨恃其多力拉殺魯君故曰力成吾君之禍彭生其得免乎禍理屬焉禍敗之理屬於彭生夫君以怒遂禍君怒魯桓彭生則遂成其禍不畏惡親聞容昏生無醜也君而通妹是謂惡親不畏此事遠聞而容忍之然此昏愚之生於不識其類故曰昏生無醜醜類也豈及彭生而能止之哉及如也禍由彭生則彭生力能之今而成禍故當誅之魯若有誅必以彭生為說二月魯人告齊曰寡君畏君之威不敢寧居來修舊好禮成而不反無所歸死請以彭生除之齊人為殺彭生以謝於魯五月襄公田于貝丘

見豕彘從者曰公子彭生也公怒曰公子彭生安敢見射之豕人立而啼公懼墜于車下傷足亡屨反誅屨於徒人費不得也誅責鞭之見血費走而出遇賊於門脅而束之費袒而示之背賊信之使費先入伏公而出鬭死于門中石之紛如死于階下孟陽代君寢于牀賊殺之曰非君也不類見公之足于戶下遂殺公而立公孫無知也鮑叔牙奉公子小白奔莒管夷吾召忽奉公子糾奔魯九年公孫無知虐於雍廩雍廩殺無知也桓公自

莒先入魯人伐齊納公子糾戰於乾時管仲射桓公中鈎魯師敗績桓公踐位於是劫魯使魯殺公子糾（劫謂興兵脅之）桓公問於鮑叔曰將何以定社稷鮑叔曰得管仲與召忽則社稷定矣公曰夷吾與召忽吾賊也鮑叔乃告公其故圖（故圖謂管仲本使鮑叔傅小白將立之）公曰然則可得乎鮑叔曰若亟召則可得也不亟不可得也夫魯施伯知夷吾為人之有慧也其謀必將令魯致政於夷吾夷吾受之則彼知能弱齊矣夷吾不受彼知其將反於齊也必將

殺之（既不受魯政而反於齊恐其將為魯害故殺之）公曰然則夷吾將受魯之政乎其否也鮑叔對曰不受夫夷吾之不死糾也為欲定齊國之社稷也今受魯之政是弱齊也夷吾之事君無二心雖知死必不受也（君謂桓公）公曰其於我也曽若是乎（曽則也則能無二心如是乎）鮑叔對曰非為君也為先君也其於君不如親糾也（言管仲親糾多於小白也）糾之不死而況君乎（親尚不死）

（疏則可知）君若欲定齊之社稷則亟迎之（管仲既志在定齊社稷故須急迎之）

公曰恐不及奈何鮑叔曰夫施伯之為人也敏而多畏

多畏則念慮深公若先反恐注怨焉必不殺也若先反管仲而施伯殺之齊必注怨故不敢殺公曰諾從鮑叔之言也施伯進對魯君曰管仲有急其事不濟今在魯君其致魯之政焉有急難之事與小白爭國其事既不濟故來在魯可因此事而致政若受之則齊可弱矣若不受則殺之殺之以說於齊也與同怒尚賢於已施伯恐管仲反齊為害欲殺之有若與齊同怒如此猶賢於不殺也君曰諾魯未及致政而齊之使至曰夷吾與召忽也寡人之賊也今在魯寡人願生得之若不得也是君與寡人賊比也魯君問施伯施伯曰君與之臣聞

齊君惕而亟驕雖得賢庸必能用之乎庸猶何也及齊君之能用之也管子之事濟也及猶就也就令能用之管子之事必濟矣夫管仲天下之大聖也今彼反齊天下皆鄉之豈獨魯乎今若殺之此鮑叔之友也鮑叔因此以作難君必不能待也齊國強鮑叔賢故不能待待猶擬也不如與之魯君乃遂束縛管仲與召忽管仲謂召忽曰子懼乎召忽曰何懼乎吾不蚤死將胥有所定也胥待今既定乎謂小白已定齊令子相齊之左必令忽相齊之右雖然殺君而用吾身是再辱我也君謂子糾子

為生臣忽為死臣生則定社稷死則顯忠義忽也知得萬乘之政而死公子糾可謂有死臣矣子生而霸諸侯公子糾可謂有生臣矣死者成行死成忠義之行生者成名生定社稷之名名不兩立既成生名不可人成死名行不虛至必致身授命乃謂之行也子其勉之死生有分矣乃行入齊境自刎而死管仲遂入君子聞之曰召忽之死也賢其生也召忽之生不能霸諸侯管仲之生也賢其死也管仲之死不成九合之功或曰明年集書者更聞異說故言或曰明年襄公立之明年也襄公逐小白小白走莒三年襄公薨公子糾踐位國人召

小白鮑叔曰胡不行矣小白曰不可夫管仲知召忽強武雖國人召我我猶不得入也鮑叔曰管仲得行其知於國國可謂亂乎管仲得行其智於國國則不亂今亂是不得行其智召忽強武豈能獨圖我哉國人既召小白則不與召忽圖我小白曰夫雖不得行其知豈且不有焉乎直是智不行不得言無智召忽雖不得衆其及豈不足以圖我哉召忽雖不得衆若及獨能圖我鮑叔對曰夫國之亂也智人不得作內事智人作內事則其國理朋友不能相合摎而國乃可圖也摎交入也朋友不能相交合則黨與弱故乃可圖乃命車駕鮑叔

御小白乘而出於莒小白曰夫二人者奉君令吾不可以試也二人謂管仲召忽奉君令則致死拒我故不可試也乃將下鮑叔履其足曰事之濟也在此時事若不濟老臣死之公子猶之免也鮑叔言事若不濟則已致死公子猶可得免脫乃行至於邑郊鮑叔令車二十乘先十乘後二十乘先鮑叔欲與之入國十乘後令衛公子鮑叔乃告小白曰夫國之疑二三子莫忍老臣二三子謂從小白者不忍違老臣故相從中心實疑事之未濟也老臣是以塞道以事未濟故以二十乘先行塞道鮑叔乃誓曰事之濟也聽我令事之不濟也免公子者為上

死者為下吾以五乘之實距路鮑叔於前二十乘更將五乘先行距路不令子糾之黨得及小白鮑叔乃為前驅遂入國逐公子糾管仲射小白中鉤管仲與公子糾召忽遂走魯桓公踐位魯伐齊納公子糾而不能桓公二年踐位入國二年方得踐位召管仲管仲至公問曰社稷可定乎管仲對曰君霸王社稷定君不霸王社稷不定公曰吾不敢至於此其大也定社稷而已管仲又請君曰不能管仲辭於君曰君免臣於死臣之幸也然臣之不死糾也為欲定社稷也社稷不定

臣祿齊國之政而不死糺也臣不敢既不死糺空食齊政之祿而不定社稷臣則不敢言將致死乃走出至門公召管仲管仲反公汗出曰勿已其勉霸乎必欲令霸王而不已我將勉力而求霸也管仲再拜稽首而起曰今日君成霸臣貪承命趨立於相位君既許霸臣貪於承命故趨立相位乃令五官行事異日公告管仲曰欲以諸侯之間無事也小修兵革管仲曰不可百姓病公先與百姓而藏其兵百姓困病當先賦與之而兵事且可藏與其厚於兵不如厚於人厚兵人不自强齊國之社稷未定公未始於人而始於兵外不

親於諸侯內不親於民公曰諾政未能有行也二年桓公彌亂不盡行吾言故彌亂又告管仲曰欲繕兵管仲又曰不可公不聽果為兵桓公與宋夫人飲船中夫人蕩船而懼公公怒出之宋受而嫁之蔡侯明年公怒告管仲曰欲伐宋管仲曰不可臣聞內政不修外舉事不濟公不聽果伐宋諸侯興兵而救宋大敗齊師公怒歸告管仲曰請修兵革吾士不練吾兵不實諸侯故敢救吾讎內修兵革管仲曰不可齊國危矣內奪民用士勸於勇外

亂之本也修兵則用廢故曰奪人用士所勸者唯勇則輕敵故為外亂之本也外犯諸侯民多怨也外犯必多殘害故為人所怨為義之士不入齊國君為不義故義士不歸也安得無危鮑叔曰公必用夷吾之言公不聽乃令四封之內修兵關市之征侈之侈謂過常也謂重其稅賦公乃遂用以勇授祿士勇則與之祿鮑叔謂管仲曰異日者公許子霸今國彌亂子將何如管仲曰吾君惕其智多誨智多則可試誨之也姑少胥其自及也胥待也待其自能及道鮑叔曰比其自及也國無闕亡乎管仲曰未也國中之政夷吾尚微為焉亂乎

尚可以待國政微為則未至亂可待君自及外諸侯之佐既無有吾二人者未有敢犯我者諸侯之佐既無有如我二人故不敢犯我明年朝之爭禄相刺裚領而刎頸者不絶裚謂掣斷之也鮑叔謂管仲曰國死者衆矣毋乃害乎管仲曰安得已然此皆其貪民也貪人爭禄自殘亦未能自為害也夷吾之所患者諸侯之為義者莫肯入齊齊之為義者莫肯仕此夷吾之所患也有義之士内外不歸亂亡立至故可患也若夫死者吾安用而愛之貪人自相殺傷吾何能惜之公又内修兵三年桓公將伐魯曰魯與寡人近謂國相隣於是

其救宋也疾疾謂先諸侯至寡人且誅焉管仲曰不可臣聞有土之君不勤於兵不忌於辱不輔其過則社稷安勤於兵忌於辱輔其過則社稷危公不聽興師伐魯造於長勺魯莊公興師逆之大敗之桓公曰吾兵猶尚少吾參圍之安能圍我吾以三倍之兵圍之則何能圍我四年修兵同甲十萬同甲謂完堅齊等車五十乘謂管仲曰吾士既練吾兵既多寡人欲服魯管仲喟然嘆曰齊國危矣君不競於德而競於兵人君當以德義服遠不當競於兵也天下之國帶甲十萬者不鮮矣

吾欲發小兵以服大兵〔欲以齊國服諸侯而致霸王故曰以小兵而服大兵也〕内失吾衆〔謂數搖動之則衆疲而散〕諸侯設備〔數見侵伐故設備〕吾人設詐〔力不足則詐以繼之〕國欲無危得已乎公不聽果伐魯魯不敢戰去國五十里而爲之關〔更立國界而爲之關〕魯請比於關内以從于齊齊亦毋復侵魯〔魯請從服於齊供其徵求比於齊之關内〕桓公許諾魯人請盟曰魯小國也固不帶劒今而帶劒是交兵聞於諸侯君不如已〔若以交兵聞於諸侯不如止而不盟也〕請去兵桓公曰諾乃令從者毋以兵管仲曰不可諸侯加忌於君君如是以

退可忌怨也諸侯欲以結盟盟致怨於君今請不盟從此即退可也君果弱魯君諸侯又加貪於君若果弱魯諸侯又以貪名加君後有事小國彌堅大國設備既有貪忌之名故皆設備非齊國之利也桓公不聽管仲又諫曰君必不去魯胡不用兵曹劌之為人也堅强以忌不可以約取也不可以盟取信也桓公不聽果與之遇莊公自懷劒曹劌亦懷劒踐壇莊公抽劒其懷曰魯之境去國五十里亦無不死而已左揕桓公右自承曰均之死也戮死於君前左手舉劒將揕桓公且以右手自承而言曰齊迫魯境亦死今殺君亦死同是死也將殺君次

(自殺故曰均之死也戮死於君前)管仲走君曹劌抽劍當兩階之間曰二君將改圖無有進者(拔劍當階所以拒管仲言魯齊二君將欲改先者之所圖令不當有進者也)管仲曰君與地以汶為竟桓公許諾以汶為竟而歸桓公歸而修於政不修於兵革自圍辟人以過弭師(既不修其兵革故出入自圍辟其人以先者之過故弭息其師)五年宋伐杞桓公謂管仲與鮑叔曰夫宋寡人固欲伐之無若諸侯何(無若諸侯救宋何)夫杞明王之後也(杞夏之後)今宋伐之予欲救之其可乎管仲對曰不可臣聞內政之不修外舉義不信君將

外舉義以行先之以內行先之則諸侯可令附桓公曰於此不救後無以伐宋令不救杞後無辭以伐宋管仲曰諸侯之君不貪於土貪於土必勤於兵勤於兵必病於民民病則多詐夫詐密而後動者勝密靜詐則不信於民夫不信於民則亂內動則危於身是以古之人聞先王之道者不競於兵兵者凶器競之則危桓公曰然則奚若管仲對曰以臣則不以臣之意則不與君同而令人以重幣使之以重幣使宋令罷杞兵使之而不可謂宋不從令君受而封之受杞告命而建封之桓公問鮑叔曰奚若

鮑叔曰公行夷吾之言公乃命曹孫宿使於宋宋不聽果伐杞（宋果伐杞）桓公築緣陵以封之（緣陵杞城）予車百乘甲一千（謂與杞也）明年狄人伐邢邢君出致於齊（致命於齊以告急）桓公築夷儀以封之（夷儀邢城）予車百乘卒千人明年狄人伐衛衛君出致於虛（虛地名詩所謂升彼虛矣以望楚矣）桓公且封之隰朋賓胥無諫曰不可三國所以亡者絕以小（小國之亡理則然矣不當封也）今君勤封亡國國盡若何（國之車盡於封亡國其若之何）桓公問管仲曰奚若管仲曰君有行之名安得有其實（既有行封之名則當虛國

而為之安得有其富貴乎君其行也公又問鮑叔鮑叔曰君行夷吾之言桓公築楚丘以封之與車三百乘甲五千旣以封衛明年桓公問管仲將何行更問以所行之政也管仲對曰公內修政而勸民可以信於諸侯矣君許諾乃輕稅弛關市之征為賦祿之制旣已謂已行上事管仲又請曰問病臣臣有病者君當慰問之願賞而無罰五年諸侯可令傅行此五年可令諸侯親附公曰諾旣行之管仲又請曰諸侯之禮請諸侯交聘之禮令齊以豹皮往小侯以鹿皮報齊以馬往小侯以犬報往重報輕

所謂大國善下小國則取小國桓公許諾行之管仲又請賞於國以及諸侯君曰諾行之管仲賞於國中君賞於諸侯諸侯之君有行事善者以重幣賀之從列士以下有善者衣裳賀之列士謂齊之列士管仲自以衣裳賀之凡諸侯之臣有諫其君而善者以璽問之以信其言謂桓公以璽問之以信驗其所諫之言為善公既行之又問管仲曰何行管仲曰隰朋聰明捷給可令為東國東國謂自齊東之國令隰朋理之賓胥無堅强以良可以為西土西土齊西之土令胥無之國與士交兵衞國之教危傳以利謂其教既高危且相傳以利謂

以利成俗公子開方之為人也慧以給不能久而樂始可游於衛其人性輕率不能持久所謂靡不有初鮮克有終故曰樂始使此人游於衛誘動之令歸於齊也魯邑之教好邇而訓於禮既訓學於禮禮者所以飾貌故曰好邇邇近也季友之為人也恭以精博於糧多小信可游於魯博於糧謂多委積楚國之教巧文以利不好立大義而好立小信蒙孫博於教而文巧於辭不好立大義而好結小信可游於楚小侯既服大侯既附厚往輕報所以服小侯游三人於三國所以附大侯夫如是則始可以施政矣君曰諾乃游公子開方於衛游季友

於魯游蒙孫於楚五年諸侯附狄人伐（謂入伐齊）桓公告諸侯曰請救伐諸侯許諾大侯車二百乘卒二千人小侯車百乘卒千人諸侯皆許諾齊車千乘卒先致緣陵（先者使卒戍緣陵令有狄難故致之）戰於後故敗狄（後故地名）其車甲與貨小侯受之（謂敗狄所得車甲及貨盡與小侯）大侯近者以其縣分之不踐其國（近齊之大侯則以齊縣分之終不踐其國以侵之）北州侯莫來（謂不來救齊北州謂北之州即幽州營州等）桓公遇南州侯於召陵（謂伐楚盟於召陵也）曰狄為無道犯天子令以伐小國（小國齊自謂）以天子之故敬天之命

令以救伐言諸侯以敬順天命救齊伐狄北州侯莫至上不聽天子令下無禮諸侯寡人請誅於北州之侯諸侯許諾桓公乃北伐令支令支國名下鳧之山斬孤竹孤竹國名斬其君遇山戎顧問管仲曰將何行管仲對曰君教諸侯爲民聚食諸侯之兵不足者君助之發如此則始可以加政矣既使諸侯足食足兵然後可以加之政也桓公乃告諸侯必足三年之食安有三年食然後可安以其餘修兵革兵革不足以引其事告齊齊助之發諸侯兵之不足當引其事之闕者以告齊齊當發卒以助之也既行之公又問管仲曰

何行管仲對曰君會其君臣父子會謂考合其君臣父子之宜則可以加政矣公曰會之道柰何曰諸侯毋專立妾以為妻毋專殺大臣無國勞毋專予禄於國無勞者不得專予禄士庶人毋專棄妻毋曲隄所謂無障谷也毋貯粟毋禁材山澤之材當與人共之也行此卒歲則始可以罰矣行之終歲而有不從者可以加刑罰君乃布之於諸侯諸侯許諾受而行之卒歲吳人伐穀穀齊之下都後以封管仲桓公告諸侯未徧諸侯之師竭至以待桓公竭至言其盡來桓公以車千乘會諸侯於竟都師未至吳人逃齊都之師尚未至而

兵人逃也諸侯皆罷桓公歸問管仲曰將何行管仲曰可以加政矣諸侯服從如此故可以加之政曰從今以往二年適子不聞孝不聞愛其弟不聞敬老國良其老者國之賢良也三者無一焉可誅也無一尚可誅況無三乎諸侯之臣及國事三年不聞善可罰也及國事預知國政三年不聞善則不賢也故可罰君有過大夫不諫士庶人有善而大夫不進可罰也士庶人聞之吏賢孝悌可賞也士庶人有賢孝悌聞之於吏則可賞也桓公受而行之近侯莫不請事近齊之諸侯皆請齊徵賦之事兵車之會六兵車之會謂興兵有所伐乘車之會三

乘車之會謂結好息民之會也饗國四十有二年桓公踐位十九年弛關市之征征賦也五十而取一取其償賄五十之一賦祿以粟案田而稅案知其壤增而稅之二歲而稅一率二歲而一稅之上年什取三中年什取二下年什取一歲飢不稅歲飢謂時歲總飢故不稅歲飢弛而稅此歲飢謂有飢者有不飢者故弛飢而稅不飢桓公使鮑叔識音志君臣之有善者晏子識不仕與耕者之有善者不仕謂餘子未仕者高子識工賈之有善者國子為李李獄官也隰朋為東國賓胥無為西土弗鄭為宅為宅掌修除宮室凡仕者近宮仕者有公事職務故近宮

不仕與耕者近門不仕與耕者當出入田野故近於外門工賈近市三十里置遽委焉有司職之遽今之郵驛也委謂當有儲擬以供過者立官以主之從諸侯欲通謂從諸侯欲通於齊吏從行者令一人為負以車其吏從行而來者遽之有司當令一人以車為負載其行裝若宿者令人養其馬食其委其客若宿即以所委食之客與有司別契別契謂分別其契以知真偽也至國八契自郊至國八契則二百五十里之郊地相距為五百里此周之大國也費義數而不當有罪義謂供客之禮徒費義數而於事不當者罪之凡庶人欲通鄉吏不通七日囚庶人有所陳訴通於君鄉吏抑而不通事經七日者則囚其吏鞫劾其所以也出欲通吏不

通五日囚出謂欲適他國賢人子欲通吏不通三日囚凡縣吏進諸侯士而有善觀其能之大小以為之賞有過無罪賞雖過能亦不罪也令鮑叔進大夫勸國家升進大夫令之勉營國家之事得之成而不悔為上舉得此大夫故有成功終然允當無有可悔如此者舉善之上從政治為次所進大夫從政而能理者次上成功也野為原又多不發起訟不驕次之所進大夫有能勸勉農人開闢荒野皆為原田又教之和通不相告發雖有起而訟者莫不恭恪不為驕傲此又其次也勸國家得之成而悔從政雖治而不能野原又多發起訟驕行此三者為下令晏子進賢人之子

晏子平仲之先出不仕不仕則樂道深處不華不華則無過失而友有少長友有少長則遵禮經爲上舉全此三者故爲上得二爲次得二三之二也得一爲下士處靖靖畀敬貌敬老與賔敬老近於親敬賔近於君交不失禮行此三者爲上舉得二爲次得一爲下耕者農農用力勤而不惰應於父兄孝且義事賢多擇善而從故能多行此三者爲上舉得二爲次得一爲下令高子進工賈應於父兄事長養老承事敬承奉君敬而從之也行此三者爲上舉得二者爲次得一者爲下令國子以情斷獄定罪罰者賫得其罪三大夫既已選舉使

縣行之三大夫謂鮑叔晏子髙子管仲進而舉言上而見之於君見三大夫所選舉者此言選舉者國子主斷獄故不在三大夫之數以卒年君舉卒年謂終年如此管仲所進者君管仲告鮑叔曰勸國家不得成而悔從政舉用之也不治不能野原又多而發言相訟既訟告發驕而驕凡三者有罪無赦告晏子曰貴人子處華下處華屋之下則淫佚交好飲食重交好則扶朋黨嗜飲食則道情薄行此三者有罪無赦士出入無常不敬老而營富行此三者有罪無赦耕者出入不應於父兄用力不農不事賢行此三者有罪無赦告國子曰工賈

出入不應父兄承事不敬而違老治危危傾險也行此三者有罪無赦凡於父兄無過州里稱之吏進之君用之無過於父兄見稱於州里吏進此人君必用之有善無賞有過無罰吏不進廉意有善不能賞有過不能罰吏則苟免而已故不進廉意也於父兄無過於州里莫稱吏進之君用之善為上賞不善吏有罰雖無過於父兄而州里不稱吏進此人君用之其人善則吏受上賞不善則吏當罰君謂國子凡貲賤之義入與父俱父貲而子賤也出與師俱師貲而資賤也上與君俱君貲而臣賤凡三者遇賊不死不知賊則無赦言人於此三者所在當致死所謂在三如一令

賊將害此三者遇之而不能死有賊而又不知則不臣不子也故無赦也斷獄情與義易義與禄易凡斷獄者所以止罪邪止罪邪所以興禮義易今犯罪者非以乖僻易義則以姦偽易禄也易禄可無斂有可無赦姦偽易禄者既當罰其罪可無斂其禄然今所有罪必無赦之也

管子卷七